Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : Tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise.

Catherine Bodet
catherine-bodet AT wanadoo.fr

Thomas Lamarche
thomas.lamarche AT univ-lille3.fr

Résumé

La contribution repose sur une synthèse de quelques rapports d'expertise pour les CHSCT de quelques grands groupes. Puis elle propose de les confronter à la communication de ces groupes en matière de RSE. Cette démarche permet de comprendre, sur un plan socio-économique, les modalités et les conditions d'une mise à distance du social, de la souffrance et, de façon générale, des effets sociaux de la production. Au-delà des discours généraux et sociétaux sur la RSE que développent ces grands groupes, apparaît ainsi une réalité sociale décalée. Le travail et les rapports sociaux restent centraux dans la production alors que la RSE s'en détache.

Cet apparent paradoxe s'explique en resituant les enjeux de pouvoir dans et hors de l'entreprise, notamment le pouvoir des managers. La RSE complexifie l'action syndicale, elle peut être l'occasion de contre expertises. L'analyse des conditions de la production de l'information en matière sociétale et les modalités d'intervention des experts permet de poser des jalons pour comprendre le processus conflictuel d'institutionnalisation d'instrument et outils de 'mesure' de la responsabilité des entreprises.

Abstract

The contribution is based on a synthesis of some reports of expertise for CHSCT of international firms. Then it offers to confront them with the CSR communication of these firms. This approach allows to understand, on a socio-economic level, modalities and conditions of a distanciation of the labour, suffering and, generally speaking, social effects of production. Beyond general and social speeches on CSR which develop this firms, an other reality appears. Labour and social relations remain central in production while CSR move away from it. This visible paradox explains by re-locating stakes of power in and out of the firm, notably the manager's power. CSR complexifies union action ; it can be the opportunity of second opinions. The analysis of the conditions of the production of social information and the modalities of intervention of the experts helps to understand the controversial process of institutionalization of instruments and tools of 'measure' of the responsibility of firms.

Mots clés

RSE – CHSCT – Expertise – Rapport salarial – Souffrance au travail – Reddition

Key words

CSR – CHSCT (French Security & working condition comity) - Expertise – Wage nexus – Suffering at work – Accountability

Du rapport de développement durable au rapport CHSCT : Tension sur l'expertise sociale dans l'entreprise

Le point de départ de cet article repose sur le décalage observé entre la communication RSE des entreprises [Bodet & Lamarche, 2007] et la réalité sociale, vue notamment à travers l'expertise CHSCT [Loriot, 2008]. À partir d'échanges entre économistes et sociologues, d'une part, et avec l'apport de sociologues praticiens intervenant en entreprises[1] à la demande de CHSCT d'autre part, nous souhaitons interroger le fait que les transformations du travail les plus récentes qui entament la qualité de la vie au travail, et qui augmentent les pénibilités et la souffrance au travail (voir notamment [Dejours, 1998]), sont ignorées ou déniées dans les discours RSE des managers et celui de l'entreprise. On assiste en effet à une individualisation des relations sociales dans l'entreprise qui renvoie vers l'individu la responsabilité de la souffrance, voire de la maladie ou du handicap généré dans l'activité de travail. La Santé au travail, comme responsabilité de l'employeur tend à être exclue du débat social pour être portée par le seul salarié. Plus largement dans certaines entreprises, on le verra, c'est le "social" dans son ensemble qui tend à être exclu des discours de responsabilité de l'entreprise.

Les grandes enquêtes *Conditions de travail* de la DARES, puis les enquêtes SUMER ont amplement mis au jour le cumul de facteurs d'organisation du travail (efforts répétés, rythme soutenu, dépendance aux flux, etc…) comme les causes directes de pénibilité, de maladie et d'accidents. Plus encore, la récente enquête Samotrace sur la santé mentale au travail montre que cette donnée est vraie également pour les travaux non physiques : il n'y a pas que la chaîne qui abîme la santé des salariés. Dominique Huez, médecin du travail et co-responsable de Samotrace indique que les résultats de l'enquête constituent "*un fait scientifique prouvant que l'anxio-dépression qui pèse sur le corps et sur les rapports sociaux, a un vrai lien avec les déterminants essentiels de l'organisation du travail et [qu'elle] est une des conséquences du management* ". (Cf. Santé & Travail, n°65, Janvier 2009).

L'idée-force de cet article est de situer les conditions de l'exclusion des problématiques sociales, et *a fortiori* de la souffrance, des stratégies RSE. Nous souhaitons montrer que cette exclusion fait partie intégrante du conflit capital travail, conflit qui, dans le cas présent, s'exprime à travers la production d'information / d'expertise, et donc *l'accountability* en matière de RSE.

Lorsque l'on compare les affirmations ou assertions des entreprises dans les rapports RSE ou de développement durable, et les analyses des experts nommés par les CHSCT sur les mêmes entreprises, l'écart abyssal est représentatif de la coexistence de deux mondes qui s'ignorent. Une mise en perspective de la question de la souffrance au prisme des discours en responsabilité permet de saisir l'exclusion

---

[1] Si le projet de contribution et la rédaction sont sous la responsabilité des deux signataires, la confrontation entre ces deux catégories de document, rapport de DD et rapport au CHSCT, n'aurait pas été possible sans les travaux menés par Daniel Loriot et Guy Friedmann, de SocialConseil, société coopérative agréée par le ministère du Travail comme expert CHSCT.

des problématiques sociales et d'organisation du travail. La RSE est ainsi pensée en dehors des rapports de force constitutifs des rapports sociaux.

Nous souhaitons mettre cette "exclusion" en parallèle du pouvoir que développent les managers en matière de RSE. Les managers sont en mesure de construire une forme de rente informationnelle en façonnant (par la norme et la pratique) et instruisant (par la maîtrise interne des procédures de gestion et de circulation des données brutes) la plupart des canaux de divulgation de l'information sociale et environnementale[2]. Ce sont eux qui produisent le chiffre, la preuve. La production d'information et en amont la normalisation de fait en matière de reddition constituent pour les entreprises et leurs dirigeants un investissement immatériel, qui est un investissement "de forme" au sens de Thévenot [Thévenot, 1985], alors que les contre-expertises constituent une information encrée dans le réel et proposent une transformation effective de la sphère de la production.

1. Rapport salarial et RSE : émergence d'un discours en termes de responsabilité

La dimension communicationnelle des politiques RSE s'avère fondamentale, les principales définitions de la RSE couramment retenues mettent en effet toutes en avant la notion d'*engagement volontaire* en matière sociale et environnementale (la notion d'engagement est prise dans le sens d'*objectifs* que se fixent les entreprises). De façon plus générale, le faible niveau des contraintes associées à la RSE conduit les entreprises à produire elles-mêmes *l'évaluation* de leurs propres pratiques en matière de responsabilité. C'est ainsi que sont liées communication, évaluation et analyse de l'entreprise et que se traite la question des « représentations sociales » de l'entreprise et de la responsabilité qu'elle *déclare* assumer dans le cadre de ses activités productives.

La communication ne peut pas être considérée comme une composante secondaire dans l'organisation de l'entreprise, au contraire elle nous semble prendre une place qui devient essentielle dans le processus de transformation des organisations et dans le changement institutionnel. Nous nous référons à la notion de *discours des entreprises* dans une acception élargie, pour caractériser la production d'informations (*reporting* dans une logique d'*accountability*, mais aussi promotion/valorisation de son activité) de l'entreprise à propos d'elle-même, et quant à ses engagements. Il ne s'agit pas tant des discours des personnes, que de la production, immatérielle, informationnelle et communicationnelle de l'organisation. Il nous apparaît que ces *discours* constituent des investissements, qui sont devenus essentiels à la production et aux produits (valeur environnementale, sociale, sociétale de la production), mais aussi à l'engendrement des dispositifs institutionnels (chartes, codes, normes, procédures…). Pourtant, ces discours portés en interne par la hiérarchie contrastent très fortement avec d'autres manières de voir l'entreprise et ces conditions de travail (c'est la thèse de cette contribution).

---

[2] Sur le pouvoir des managers, voir [Rebérioux, 2007] et à propos de leur pouvoir par l'intermédiaire des stratégies RSE, voir [Lamarche, 2009]).

Le développement des pratiques en matière de RSE induit un important chantier d'évaluation ; les entreprises sont incitées, voire progressivement sommées, de produire des *preuves* et *justifications*, que ce soit volontairement ou à suite de demandes ou injonctions multiples (investisseurs, clients, réglementation…). Ce sont ainsi des *preuves* et des *justifications* qui sont produites par les protagonistes eux-mêmes. Cette notion d'auto-production est un caractère clé de la RSE qui repose sur des pratiques volontaires et déclaratives sans dispositifs légaux de contrôle ou de validation. Les entreprises sont donc en charge de la production des informations concernant leurs pratiques. Ce point essentiel, sur lequel on reviendra, lie les formes de valorisation (identité *corporate* des entreprises) et la préparation/anticipation des conflits de nature juridique ou commerciale (l'évaluation et la production d'instruments de mesure préparant des argumentaires qui peuvent servir sur le terrain juridique).

1.1 La RSE comme réponse à la dégradation du Rapport salarial

La RSE a été progressivement intégrée à la pensée stratégique. Porter et Kramer [2006] ont notamment utilisé la notion dans le cadre de développement de la notion d'avantages concurrentiels. Ils mettent en avant deux grandes approches : une stratégie défensive, qui constitue une réponse à une pression extérieure et une stratégie offensive (ou une « RSE stratégique ») selon laquelle la RSE est à même de fonder des avantages concurrentiels et de soutenir la différenciation qualitative des produits. L'intégration de la RSE dans la pensée stratégique est indissociable de la question de la profitabilité ; intégrer des composantes environnementales ou sociales à la stratégie de groupes, de marque ou de produits apparaît ainsi comme une voie de la construction de « rentes de monopole » [Rubinstein, 2008]. La mise en avant de performances environnementales peut dans ce sens servir à la construction d'avantages concurrentiels, voire de barrière à l'entrée, fondant des stratégies de monopoles.

Si la possibilité de penser une RSE stratégique / offensive apparaît dans la période très récente, précisons que l'émergence des discours à propos de la responsabilité provient d'une pression extérieure, qui constitue une sorte d'obligation pour les entreprises de répondre des effets induits par leurs activités productives (les externalités) à l'égard de la société dans son ensemble.

Les entreprises dans leur ensemble, et quelques une de façon plus visible (GAP, NIKE, Shell, Total…) ont été interpellées et ont fait l'objet de contestation, de revendication, de critique, voire d'action collective, dite citoyenne (boycott). Les entreprises sont visées au nom de leur « irresponsabilité » sociétale [Descolonges & Saincy, 2004], mais plusieurs niveaux de responsabilité sont invoqués.

- D'une part un niveau général de critique à l'égard du développement des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux.
- D'autre part des mouvements sociaux contre des actions particulières (plate forme Shell, fermeture de site Danone, Sweat shop de Gap…)… et c'est cela qui induit des stratégies de communication, d'abord défensives, puis proactives.

L'engagement à être responsable se traduit par un des discours plaidant pour une internalisation de certaines externalités (environnementales, sociales et sociétales).

On peut, dans ce contexte, appréhender la RSE comme une recherche de « compensation » des effets négatifs induits par la production [Commenne, 2006] :

- réponse aux pressions des acheteurs ou donneurs d'ordre. Il s'agit alors de stratégies d'accès au marché, les stratégies de construction des marchés constituant une composante des formes de concurrence[Bodet & Lamarche, 2007].
- ordre défensif ou réactif : il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de redressement de l'image de l'entreprise ou restauration de la confiance perdue[de la Broise & Lamarche, 2006].
- ordre pro-actif : il s'agit de la tentative, collectivement et non à l'échelle micro, de produire les règles encadrant leurs actions. Cette stratégie vise à limiter l'intervention publique en réaffirmant le caractère volontaire et unilatéral des politiques RSE des entreprises [Lamarche, 2009].

Incitées, plus que sommées, de rendre des comptes, les grandes entreprises se sont donc engagées dans des pratiques de reddition multiples. Les rapports de développement durable en sont un des outils privilégiés, ils ont été rendus obligatoires en France par la loi NRE de 2001.

1.2. L'environnemental contre le social ? Les parties prenantes contre l'interne ?

L'évolution du rapport salarial depuis le milieu des années 1980 a été considérablement déstabilisé, la flexibilisation du travail et la remise en cause des règles de détermination du salaire s'étant faites au détriment des salariés. On peut considérer qu'il y a une concomitance, à défaut d'une causalité, qui pourrait plaider en faveur de l'idée selon laquelle les *engagements* en matière de responsabilité sociale viennent compenser des dégâts sociaux et environnementaux de l'activité des entreprises [Postel et al., 2006].

Pour nombre de promoteur de la RSE au sein des entreprises, la RSE apparaît comme l'instrument d'un compromis reposant sur une configuration de pouvoir entre managers et composantes *extérieures* (mais il nous semble nécessaire de l'interpréter comme une configuration particulière d'un rapport de force). Il nous semble que la finance de marché d'une part et l'environnement d'autre part constitue deux forces qui s'imposent, de façons très différentes toutefois, aux directions des grands groupes.

La notion de rapport salarial financiarisé a été proposée en partant de la caractérisation du cas américain [Boyer, 1999, Aglietta & Rebérioux, 2004]. Elle est marquée par le repli des acteurs qui ne *représentent* pas les actionnaires [Lordon, 2000], dans le sens d'un affaiblissement du travail et de ses représentants. Les fonds de pension acquièrent un rôle central et développent une capacité à orienter le gouvernement d'entreprise ainsi que le rapport salarial au service de la *valeur actionnariale*. En fin de compte, les relations salariales elles-mêmes sont mises sous tension des représentations véhiculées par la finance [Montagne, 2008]. Le pouvoir de l'actionnaire est alors central, il met à distance le salarié. C'est un élément majeur de remise en cause du compromis fordien.

Ce cadre général de déstabilisation du rapport salarial atteste de la puissance structurante de la finance. Les formes de concurrence dans lesquelles se trouvent insérées les entreprises (particulièrement les grandes entreprises qui se structurent à l'échelle internationale) en constituent un principe moteur. À l'articulation État-rapport salarial qui constituait le pivot de la période fordienne se substitue un enchevêtrement dans lequel la force des formes de concurrence impose un nouveau compromis institutionnalisé, au sein duquel la RSE n'est pas absente. Les rapports salariaux nationaux sont déstabilisés par le jeu concurrentiel que se livrent les groupes industriels, notamment à l'échelle internationale, ils évoluent dans le sens des nouvelles modalités de l'accumulation du capital et de la transformation des formes de régulation collectives et publiques du travail. C'est l'ensemble des mécanismes de formation des salaires, d'utilisation des revenus et d'organisation du travail qui est remis en cause depuis plus de 20 ans dans le sens d'une flexibilisation [Boyer, 1986].

Les stratégies de légitimation qui reposent sur la RSE peuvent être analysées comme des productions de discours et actes visant à agir dans le registre politique, elles sont d'importantes manifestations de force de la part des émetteurs (les entreprises elles-mêmes, et, en leur sein, ceux qui les promeuvent). La légitimité qui ressort de ces démarches, ou qui est recherchée, est une composante immatérielle de la *valeur* de produite, et forme un ainsi un investissement. Elle constitue un enjeu non seulement à l'interne pour la construction de compromis sociaux (autour de *valeurs* ou de *projets* qui prennent sens dans la mobilisation du travail), mais aussi à l'externe, vis-à-vis des actionnaires et des clients (la responsabilité à l'égard de l'environnement et plus largement à l'égard de la société dans son ensemble devenant une composante de l'offre elle-même).

L'analyse de l'entreprise par sa communication organisationnelle reflète les conditions concrètes de construction de discours, d'outils de gestion, mais plus largement elle met en perspective d'importants volets d'action pour les directions des Ressources Humaines ainsi que pour le développement de la culture de l'évaluation. Les conditions de production (interne, externe, sollicitée…) de l'évaluation et de sa mise en forme ainsi que l'utilisation de cette évaluation sont constitutives de l'évolution des entreprises. Ces démarches nous montrent comment l'entreprise anticipe une question sensible : à qui l'entreprise rend-elle des comptes et sur quels terrains (juridiques notamment) se règlent les différends ?

Les formes de reddition et les destinataires des documents de reddition nous guident pour comprendre les logiques de pouvoir dans l'entreprise. La RSE et son évaluation révèlent les tensions entre les *insiders* (managers, salariés, partenaires sociaux) eux-mêmes et entre ceux-ci et des *outsiders* (actionnaires, clients, mais aussi pouvoirs publics). La logique de la production de *preuve* et ainsi d'expertise prend son sens dans la préparation d'une judiciarisation (possible).

2. De l'organisation du travail à la souffrance au travail : comparatif entre les discours RSE et les analyses pour les CHSCT des mêmes groupes

Depuis 2001, et la publication de la Loi sur les Nouvelles régulations économiques, les entreprises côtées ont l'obligation de fournir, en plus des classiques données financières, des données sociales et environnementales dans leur rapport annuel. Certaines réalisent ainsi un rapport 'Développement durable", ou rapport de "Responsabilité sociale', d'autres intègrent de nouveaux chapitres à leur rapport annuel. Quels qu'en soient la forme et le nom, les entreprises communiquent de façon croissante à propos de leur responsabilité sociétale [de la Broise & Lamarche, 2006]. C'est cette communication institutionnelle qui nous intéresse ici, et que nous mettrons en relation avec des analyses réalisées pour les CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail).

Le CHSCT est une instance de représentation du personnel, décentralisée dans chaque établissement, et qui peut faire appel à une expertise extérieure, financée par l'entreprise dans certaines situations particulières (Art L.236-9 du Code du travail) :

- L’existence d’un risque grave pour la santé ou la sécurité des salariés, "lorsqu’un risque grave, révélé ou non par un accident de travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l’établissement."
- En cas de projet important modifiant les conditions d’hygiène et de sécurité ou les conditions de travail. "Le comité est consulté avant toute décision d’aménagement important modifiant les conditions d’hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l’outillage, d’un changement de produit ou de l’organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail." (Art. L.236-2)
- De plus, le Code du travail donne le droit au Comité d’entreprise de recourir à un expert à l’occasion d’un projet important d’introduction de nouvelles technologies (articles L.434-6 et L.432-7).

Des experts indépendants de la direction des entreprises peuvent ainsi aider les représentants du personnel qui les ont choisis à propos de questions très concrètes liées au travail et à son organisation, mais aussi aux répercutions sur la santé et la sécurité des salariés.

Dans le contexte de généralisation des problématiques de RSE et de développement durable, il nous a semblé intéressant de comparer les idées de responsabilité de l'entreprise sur les thèmes sociétaux telles qu’elles sont diffusées par les rapports développement durable, avec les rapports d'experts indépendants, réalisés pour les représentants du personnel.

Notre constat est que des décalages existent entre les visions institutionnelles et les visions extérieures à l'entreprise. La référence aux engagements pris par les entreprises dans leur communication institutionnelle est en mesure fournir une source potentielle de renouvellement du dialogue social. Elle peut constituer un

étalon de revendication d'une part, et favoriser, d'autre part, le contrôle interne de ces engagements.

Deux exemples seront développés. Ils concernent deux grands groupes français, dont nous garderons l'anonymat, les rapports CHSCT n'étant pas publics. Le 1er est un groupe industriel que nous nommerons A ; le second est un groupe de service que nous nommerons B.

2.1. Cas 1. La négation des spécificités industrielles du travail

Le contexte de l'entreprise A est celui de la restructuration industrielle d'une usine en France, dans laquelle un atelier de montage automobile, passe de 2 flux (ou lignes de fabrication) à un seul flux. Les experts CHSCT ont été mandatés pour évaluer les conséquences de ce projet sur les conditions de travail des salariés affectés par la réorganisation, l'objectif de la direction étant de passer de 1260 véhicules/jour sur 2 chaînes de montage à 1000 véhicules/jour sur une chaîne en diminuant le nombre total d'encadrants techniques et d'opérateurs de production.

Alors que la communication RSE du groupe (« Rapport annuel d'activité et de développement durable ») affiche des objectifs sociaux, l'expertise CHSCT fait apparaître une négation de la responsabilité de l'entreprise face aux risques des postes de travail sur la santé des salariés, et un report de cette responsabilité sur les individus eux-mêmes. Plus largement, on peut poser la question de la négation par le groupe de son caractère industriel et de ses conséquences sociales.

La communication institutionnelle de l'entreprise A propose une fiche regroupant les 10 objectifs du groupe en terme de développement durable. Un seul sur ces 10 points concerne la responsabilité « sociale »[3] : "Mettre en oeuvre la responsabilité sociale de *A* à l'échelle mondiale". La prise en compte de l'échelle mondiale est une demande forte de la "société civile" adressée aux multinationales dont les stratégies d'externalisation des risques ont été largement analysées [Michalet, 2007]. Pourtant, cet objectif, ainsi que le chapitre du rapport consacré au "social" nous incite à poser la question de l'occultation, par la communication institutionnelle, des spécificités industrielles du travail, notamment en France.

Il ne s'agit pas, dans le cas de cette entreprise, d'occultation du "social" en tant que tel, puisqu'un chapitre du rapport annuel s'intitule "*Un contrat social durable*". On y lit, entre autres :

> "*La politique de ressources humaines du Groupe favorise la cohésion sociale autour de valeurs de solidarité, de tolérance et d'engagement. Elle accompagne le développement professionnel des salariés grâce à l'enrichissement des compétences, la valorisation du capital humain et des évolutions de carrières ainsi que des rémunérations fondées sur la performance et l'équité. Ouvert sur les questions sociétales, le dialogue social donne lieu à une dynamique contractuelle dans tous les pays. Il se concrétise par la signature d'accords innovants et précurseurs.*"
>
> Rapport développement durable, A

[3] Ici le terme social est utilisé selon son acception française, c'est-à-dire concernant le travail et les salariés, et non le « social » selon son acception anglo-saxonne qui englobe la société dans son ensemble.

Cette déclaration de principes est très loin du vécu décrit dans le rapport au CHSCT, notamment parce qu'elle est générale, et s'adresse plus globalement aux cadres et dirigeants de l'entreprise qu'aux ouvriers des chaînes de montage.

Plus proche des préoccupations décrites dans le rapport au CHST, un chapitre du rapport annuel s'intitule : " *Nos exigences : sécurité, santé et conditions de travail*". Un § s'intéresse aux maladies professionnelles,

> "*Préserver le capital santé des salariés*" : "*Les maladies susceptibles d'avoir une origine professionnelle font l'objet de démarches préventives dans le Groupe. Des actions orientées vers le développement de postes légers sont aussi engagées. Elles sont essentielles dans la prévention des maladies professionnelles.* (…)."
>
> Rapport développement durable, A

Face à cette déclaration de principe, qui pourrait être reprise par les représentants du personnel pour faire valoir les droits des salariés; et notamment le droit à la sécurité physique, les extraits du rapport au CHSCT montrent une évolution diamétralement opposée. Évaluant les risques pour la santé de la réorganisation de chaînes de montage, le rapport indique :

> *"Cette analyse confirme les inquiétudes des élus du CHSCT et explique les plaintes des opérateurs sur l'accroissement important de la pénibilité du travail à ce poste (…). La survenue de TMS et de dorsalgie est un risque évident pour ces postes, en particulier au M2*[4] *au regard de toutes les contraintes qui pèsent sur les opérateurs dans la réalisation de leur travail. Il n'existe aucune forme de souplesse qui leur permette d'ajuster leurs postures, leurs mouvements, et de réduire la fatigue durant le poste. Les opérateurs sont contraints à maintenir un rythme de travail très soutenu. Tous les opérateurs font état de fatigue généralisée en fin de poste et en fin de semaine.*
>
> *L'ajout de tâches supplémentaires, après la suppression du poste amont et l'augmentation des responsabilités et d'autres facteurs de pression sont des éléments susceptibles de mettre en danger l'état de santé et la sécurité des opérateurs en situation de travail, mais également hors de l'entreprise."*
>
> Rapport CHSCT, A

La problématique du dialogue social est également évoquée dans le rapport au CHSCT, qui pointe une incompréhension mutuelle entre la direction et les ouvriers :

> *"On constate une dissonance marquée entre ce qu'avancent sur ce sujet la direction et les encadrants et ce que perçoivent des moniteurs ou des opérateurs sur ligne : l'origine des manifestations de TMS ou des lombalgies est rapportée aux personnes et à leur histoire tandis que les opérateurs font le lien avec leur travail, la cadence de la ligne, les difficultés à réaliser telle ou telle opération contraignante, la durée des pauses, etc. Ces dissonances marquées sont un frein à la mise en oeuvre d'une politique de prévention durable des risques professionnels : dans*

[4] Ligne de Montage 2.

> *l'usine, il est particulièrement délicat de lancer un débat ou un dialogue entre des acteurs aux représentations aussi éloignées."*
>
> Rapport CHSCT, A

Des chiffres indiquant la réduction du nombre d'accidents du travail sont publiés dans le rapport annuel. Face à ces déclarations, on peut opposer les stratégies décrites par les auteurs du rapport au CHSCT de minimiser les accidents du travail et les maladies professionnelles en incitant (voire en obligeant) les salariés à ne pas les déclarer :

> *"Pour ceux qui ont mal, il est conseillé de patienter (souffrir) et d'éviter d'être trop "mal vu", déconsidéré : la parade est simple, il suffit de prendre avec discrétion un peu d'arrêt maladie. De la sorte, le coût de l'accident ou de la pathologie professionnelle est transféré sur l'assurance collective nationale." (…) "Pour s'arrêter, il ne suffit pas d'avoir mal, de sentir et de dire sa douleur, il faudrait démontrer des signes cliniques de la blessure ou de la cassure. L'arrêt du travail est perçu comme une défaillance individuelle dans l'effort collectif pour tenir. Or la défaillance du salarié à l'effort collectif est suspecte, et elle peut être sanctionnée."*
>
> Rapport CHSCT, A

Alors que le rapport annuel montre une responsabilité de l'entreprise pour réduire les risques encourus par les salariés, l'analyse de terrain fait ressortir au contraire une déresponsabilisation de l'entreprise qui reporte sur le salarié la responsabilité de l'accident ou de la maladie. La mise en cause de la responsabilité individuelle des ouvriers dans la souffrance physique, les arrêts de travail et les maladies professionnelles est le signe d'une (tentative de) négation du risque industriel par l'entreprise et de l'occultation de la responsabilité effective de l'organisation du travail sur la santé des salariés.

2.2. Cas 2.·Réorganisations et stress comme type de management : analyse d'un centre d'appel d'un groupe français

Ce deuxième exemple, très différent du premier, se base sur un rapport d'expertise CHSCT réalisé suite au projet de restructurations internes d'un des établissements parisiens du groupe B (principalement centre d'appel, mais aussi *back office*).

Le rapport analyse l'ensemble des conditions de travail affectées par les réorganisations projetées et pointe une "naturalisation" des changements dans une entreprise en restructuration depuis de nombreuses années :

> *"Ce déni gestionnaire des mondes du travail vide de sa substance la notion de "conditions de travail". (…) Ce manque de formalisation et cette mise en urgence semble naturaliser les changements par excès de prudence et par scission stratégique entre conception de projet en amont et mise en œuvre concrète et visible en aval. Face à cela, les salariés ont témoigné des sentiments d'incompréhension, de déception vis-à-vis de cet éloignement et indiquent un déficit de loyauté et de reconnaissance à leur égard*."
>
> Synthèse du rapport CHSCT, B.

Le caractère collectif de l'organisation du travail et de l'efficacité est exclu par un management "harcelant" :

> *"Le CHSCT devrait être donc vigilant sur les attitudes managériales visant à intensifier la compétition entre collègues, au besoin de soutien (…) et aux nécessaires moments de convivialité (…). La mise en urgence continue déjà décelée dans les propos des salariés se confirme ici. Si on l'ajoute aux lourdeurs procédurales qui, pour 66 % de notre population, sont pénalisantes avec les objectifs commerciaux ou incompatibles avec les démarches qualité, l'efficacité collective semble atteinte."*
>
> Synthèse du rapport CHSCT, B.

Plus encore les réorganisations sont gérées de façon individuelle, et excluent le collectif de travail :

> *"Dans un contexte de restructuration et de réorganisation, les règles de gestion de personnel sont pointées du fait de l'absence de règle collective claire et affichée, un manque de transparence dans les procédures d'attribution des postes (double filtre) ainsi que la complexité des règles de mutation. Dans les services supprimés du fait de la "mutualisation", chaque manager a pour consigne de gérer de façon "personnelle" et confidentiellement l'accompagnement qu'il apporte aux salariés concernés. Mais dans un autre service, certains salariés indiquent qu'ils n'ont reçu aucun soutien pour trouver un nouveau poste. Cette disparition de la dimension collective au bénéfice d'un traitement différencié individualisé semble provoquer jusqu'à un sentiment d'injustice : "chacun se débrouille", "c'est chacun pour soi"."*
>
> Synthèse du rapport CHSCT, B.

Cette analyse a été réalisée en 2006. Dans son rapport développement durable 2005, publié au moment même de l'analyse, le groupe B fait état de ses engagements concernant l'accompagnement des évolutions du groupe, et le dialogue social associé à ces évolutions :

> *"Le dialogue social accompagne les évolutions d'effectifs au sein du Groupe. Toute décision d'évolution de l'organisation ayant des impacts significatifs sur les emplois et l'organisation du travail donne lieu à une information et un dialogue avec les institutions représentatives des salariés."*
>
> Rapport développement durable, B, 2005.

L'écart entre cette déclaration et la réalité observée concomitamment dans l'entreprise est significatif de la négation des enjeux sociaux des restructurations dans l'entreprise.

Le rapport développement durable de B n'évoque pas les dispositifs formels d'accompagnement de la mobilité des salariés, ni les conséquences des multiples changements de poste, voire de métiers, en matière d'identité, de stress ou de souffrance au travail.

Bien au contraire, le titre du rapport de développement durable est évocateur de l'exclusion, y compris lexicale, du social : "*Une croissance responsable – Responsabilité d'entreprise et développement durable*". Le terme "social", habituellement utilisé dans Responsabilité *Sociale* des Entreprises disparaît. La RSE perd son "S" également dans les titres des rapports des années suivantes.

Cette disparition lexicale se retrouve également dans le titre du chapitre consacré aux enjeux sociaux qui s'intitule "*La mobilisation de toutes les compétences*", ainsi que dans l'encadré "*Feuille de route 2006-2008*" qui prévoit la "*Mise en place d'une veille réglementaire européenne dans les domaines de l'Hygiène, de la Sécurité et de l'Environnement (HS & E)*." La terminologie est là encore révélatrice de la disparition du "social" chez B, puisque le terme "conditions de travail", habituellement associé à l'hygiène et la sécurité, disparaît.

Dans ce dernier exemple, 2 éléments centraux sont à retenir pour notre analyse :

- la tendance à l'écrasement du social (au profit de l'environnement et du sociétal dans le rapport développement durable), est effectivement vécue par les salariés, notamment en lien aux restructurations souvent ressenties comme brutales.

- la négation des enjeux sociaux des restructurations qui en découle est en décalage complet avec les engagements pris dans la communication institutionnelle.

Il en résulte une réelle difficulté pour les salariés et leurs représentants à avoir une prise sur ces thèmes, niés par le management.

En guise de conclusion : Production instituée de représentation de l'entreprise et conflit d'intérêt

La confrontation des rapports de DD et des rapports aux CHSCT permet de saisir une importante contradiction au sein de l'entreprise, à propos de la réalité concrète du travail vécu et de la représentation que l'entreprise donne d'elle-même et de sa responsabilité sociétale. Cette confrontation nous fournit plusieurs résultats :

- à propos des modalités de la production d'information quant au travail réel
- à propos de la compréhension des enjeux de la RSE comme phénomène 'global'
- à propos de la relégation des problématiques relatives au travail dans la RSE.

L'ensemble acte non pas d'un ancrage plus affirmé de l'entreprise autour de sa responsabilité réelle et assumée, mais autour d'une forme de déréalisation de l'activité de l'entreprise, mise en scène par elle-même. La RSE consiste ainsi en une recomposition de conflits anciens à propos des modalités de la mise au travail, elle se développe au moyen de la maîtrise de l'information, mais se heurte cependant à des formes adverses d'expertise et d'information. La confrontation de ces instances d'expertise, de leur modalité de mise en œuvre de leur légitimité, constitue un précieux matériau pour analyser le changement institutionnel dans l'entreprise.

À propos des modalités de la production d'information quant au travail réel et aux conditions vécues de la production, la confrontation des documents analysés nous renseigne sur la difficulté d'exercer des contre-expertises et de les faire agir[5]. Sans avancer trop sur des comparaisons complexes, qui demanderaient plus de méthodes et un programme de recherche, des différences notables entre différents espaces de responsabilité apparaissent. L'espace des conditions de travail est plus institué et réglementé que les autres responsabilités sociétales (par exemple effets

[5] La collecte des informations auprès de la direction par les experts mandatés par les CHSCT se révèle parfois difficile, voire impossible, certaines entreprises ne divulguant pas les données demandées par les experts.

sur les communautés, lien au développement du sud…). L'emprise des directions (direction d'entreprise ou direction du DD) sur ces thèmes nouveaux et faiblement insitués, sur les pratiques et surtout sur les discours RSE est très forte.

À l'inverse de ce que l'on peut faire dire à la théorie des parties prenantes, la RSE ne semble pas être un processus d'information partagée, mais, au contraire un processus d'information maîtrisée, contrôlée. Lire les rapports CHSCT en contrepoint des Rapports de DD, informe sur la faiblesse des contre-expertises dans les démarches RSE. La rivalité d'expertise conduit à la question sensible de *l'accréditation* des experts ou des intermédiaires. Dans le cas présent, l'expertise commanditée par les CHSCT suit un processus légal, donc légitimé (en France, par la loi…). Cela permet d'ouvrir une réflexion, sur le terrain *sociétal* à propos des ONG, accréditées ou non, à travailler avec les groupes industriels. La capacité d'acteurs extérieurs à investiguer dans l'entreprise, au sein du processus de production suppose une légitimation. Dans le cas des conditions de travail, et donc à propos de la souffrance au travail, cette légitimation provient d'une définition légale de l'intervention des représentants du personnel, définition légale qui est elle-même issue des confrontations sociales. Ce sont ainsi les responsables des CHSCT qui accréditent les experts, dans le cas des nombreuses questions sociétales qui composent les objets de la Responsabilité sociétale de l'entreprise, ce sont les directions qui accréditent d'éventuels experts (qui peuvent être des ONG, par exemple sur le terrain de l'aide au développement, ou des agences-conseil).

À propos de la compréhension des enjeux de la RSE comme phénomène 'global', en confrontant ces deux catégories de documents, la RSE apparaît plus que jamais comme un phénomène traitant de questions *globales*, en produisant des informations *générales*, agrégées, sélectionnées. Au contact du vécu concret du travail la lecture des rapports de DD fait ressortir la dimension de *récit*, de '*storytelling'* que recèle la RSE [Lamarche, 2009]. Si l'on se réfère à l'analyse en termes de « contrat de lecture »[6], les rapports de DD semblent s'adresser à plusieurs catégories : cadres, *gate keepers* (porteurs d'images, médias, agences de notation…) mais pas aux *travailleurs*. L'enjeu de valorisation sociétal est très englobant, de nature politique, il s'adresse à la société, quitte à être déconnecté du réel. Ceci n'est pas sans risque de retour de boomerang, en effet les engagements et déclarations peuvent (ou pourraient, car la jurisprudence est réduite) donner lieu à procédure (notamment au nom de droit commercial).

La confrontation de ces écrits renvoie la RSE à une contradiction : alors même que c'est l'inscription de l'entreprise dans la société dans son ensemble qui se joue, c'est une forme de dé-réalisation à l'égard des conditions sociales de mise en œuvre du travail qui nous apparaît.

À propos de la relégation des problématiques relatives au travail dans la RSE…L'objet stratégique de la RSE (valorisation symbolique, écrasement du social par déplacement des enjeux vers l'extérieur) est cependant contrarié par des productions d'analyses contradictoires, elles-mêmes instituées. Les difficultés dans la production d'une information contradictoire à celle de la direction (accès aux sources d'information, aux ateliers, aux données…) sont celles de la production des représentations de l'entreprise en son milieu. La nature du compromis social est en

[6] Voir les travaux de [Véron, 1985].

jeu, en effet durant la période fordiste, on sait que l'intensification du travail (et donc de la souffrance qui en résulte) est permise par l'accroissement régulier des salaires, par une dynamique de progrès social et par un sentiment d'appartenance et de reconnaissance de la classe ouvrière. La tension entre les rapport de DD et les rapports CHSCT illustre la dégradation radicale qu'a connue le compromis fordien depuis 20 ans et ce sur les trois points cités ci-dessus, et son corollaire : la relégation du travail et de ces problématiques. La crise industrielle ayant débouché sur une crise du travail (ces crises débouchant sur les dérèglements financiers), il nous semble que la RSE à comme objet de répondre à une critique sociale, par une revalorisation de ce que produit l'entreprise, en intégrant les externalités. La RSE élargit la production de valeur au registre des externalités, c'est dans ce sens qu'elle vise à maîtriser non seulement une partie de ces externalités, mais aussi (surtout ?) leur comptabilisation.

La confrontation des expertises, mais aussi le caractère strictement interne de la réception des expertises CHSCT, restreignent les problématiques sociales à un périmètre interne, alors que les analyses RSE tentent d'irriguer le monde plus largement. La confrontation de ces documents permet d'avancer dans la thèse que nous avions proposée à propos de la RSE comme un écrasement du social.

En fin de compte, la confrontation de ces écrits renforce un des aspects trop oubliés des politiques RSE : sa nature de rapport de force, d'institution de pouvoir : l'enjeu des Rapports de DD est en effet celui d'une écriture volontaire et déclarative, à portée générale, proposant une vision 'enchantée' ; enchantement qui vise d'une part une mobilisation des cadres et des travailleurs post-industriels et vise une valorisation symbolique de l'entreprise comme un tout.

La RSE complexifie radicalement l'action syndicale, elle suppose de mener des contre-expertises, sur des terrains complexes et variés. L'enjeu est aujourd'hui que la RSE, lancée par les entreprises de façon unilatérale, s'en retourne, tel un boomerang, transformée par l'action du mouvement social. Les CHSCT sont en première place pour initier cette réponse sur le terrain plus que jamais d'actualité de la santé au travail.

Bibliographie

AGLIETTA, M. & REBÉRIOUX, A. (2004) *Dérives du capitalisme financier,* Paris, Albin Michel.

BODET, C. & LAMARCHE, T. (2007) La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la Régulation,* http://regulation.revues.org*,* 1.

BOYER, R. (1986) *La flexibilité du travail en Europe,* Paris, La découverte.

BOYER, R. (1999) Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes. *L'Année de la régulation,* 3**,** 13-75.

COMMENNE, V. (2006) *Responsabilité Sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques ; Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable,,* Paris, Editions Charles Léopold Meyer.

DE LA BROISE, P. & LAMARCHE, T. (2006) *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?,* Lille, Septentrion.

DEJOURS, C. (1998) *Souffrance en France,* Paris, Seuil.

DESCOLONGES, M. & SAINCY, B. (2004) *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?,* Paris, La dispute.

LAMARCHE, T. (2009) Les nouvelles institutions de la 'mesure' de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de l'organisation responsable,* 3.

LORDON, F. (2000) La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale". *L'Année de la Régulation,* 4**,** 117-165.

LORIOT, D. (2008) Que peuvent encore nous apprendre les accidents du travail ? IN DOUGUET, F. & MUNOZ, J. (Eds.) *Santé au travail et Travail de santé.* Rennes, Université de Bretagne, Editions de l'EHESP.

MICHALET, C.-A. (2007) *Mondialisation : la grande rupture,* Paris, La découverte.

MONTAGNE, S. (2008) Le trust, fondement juridique du capitalisme patrimonial. IN LORDON, F. (Ed.) *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme.* Paris, Presses de sciences Po.

PORTER, M. & KRAMER, M. (2006) Strategy & Society: the link beetween competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review Spotlight*.

POSTEL, N., ROUSSEAU, S. & SOBEL, R. (2006) La "responsabilité sociale et environnementale des entreprises" : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste? *Economie appliquée,* LIX**,** 77-104.

REBÉRIOUX, A. (2007) Does shareholder primacy lead to a decline in managerial accountability ? *Cambridge Journal of Economics,* 31**,** 507-524.

RUBINSTEIN, M. (2008) Approche stratégique de la responsabilité sociale des entreprises, rentes de monopole et nouvelle gouvernance d'entreprise. *Conférence EAEPE, CNAM.* Paris.

THÉVENOT, L. (1985) Les investissements de formes. *Cahiers du Centre d'études de l'Emploi,* 29**,** 21-71.

VÉRON, E. (1985) L'analyse du contrat de lecture : une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports de presse *IREP* 203-228.